

BAB III

3. PENGENALAN PUSAT PERNIAGAAN KOMERSIAL(CBC) DAN TATACARA BARU PROSES PERNIAGAAN (BPR)

3.1 Pengenalan

Banyak kemajuan telah dilakukan di Bank ini untuk menuju ke tahap yang lebih cemerlang menjelang tahun 2020. Di antara tindakan-tindakan yang diambil oleh Bank untuk tujuan perubahan bagi menghadapi persaingan di zaman ini ialah :-

- a) Bergerak ke arah budaya kerja berorientasikan prestasi - Bahagian Tenaga Manusia telah bekerjasama dengan sebuah perunding antarabangsa.
- b) Perubahan cawangan berpandukan pasaran (Market Driver Branch Transformation - MDBT).
- c) Penubuhan Pusat Perniagaan Komersial (Commercial Business Centre).
- d) Pengenalan Tatacara Baru proses perniagaan (Business Process Reengineering).

Hanya dua daripada program-program di atas yang akan dibincangkan dalam kertas projek ini, iaitu program (c) dan (d), memandangkan kedua-duanya merupakan program yang baharu diperkenalkan dan didapati telah berjaya membawa kemajuan kepada bank-bank lain yang telah terlebih dahulu melaksanakannya.

3.2 Pusat Perdagangan Komersial (Commercial Business Centre - CBC)

Di kalangan kakitangan Bank ini, pusat ini lebih dikenali dengan panggilan CBC (Commercial Business Centre) dan telah ditubuhkan pada 1995 di bawah naungan Bahagian Perbankan Komersial I dan II (Commercial Banking Division I & II), menempatkan beberapa orang pegawai di pusat-pusat kawasan di pejabat-pejabat kawasan di seluruh negara.

Tujuan asas penubuhannya ialah untuk memberi perkhidmatan kepada pelanggan-pelanggan komersial bagi cawangan-cawangan runcit di setiap pejabat kawasan. Mereka sebenarnya melengkapkan keupayaan perkhidmatan cawangan-cawangan runcit dalam menghadapi keperluan-keperluan pasaran perniagaan komersial dan keperluan-keperluan pelanggan komersial.

3.3 Bidang Tugas dan Tanggungjawab

Di antara tugas-tugas dan tanggungjawab yang telah ditetapkan bagi pusat-pusat ini ialah:-

- a) Perancangan, Belanjawan dan Penentuan Sasaran.
- b) Pembangunan Pemasaran dan Perniagaan.
- c) Memproses permohonan kemudahan.
- d) Penyampaian Pinjaman (Loan Delivery).
- e) Pentadbiran, Penyeliaan dan Pengawasan dan Pemulihan Pinjaman.

3.3.1) Perancangan, Belanjawan dan Penentuan Sasaran.

Pada asasnya ia melibatkan peranan-peranan berikut: -

- i) Mengawasi perkongsian pasaran berhubung dengan kawasan dan cawangan tertentu.
- ii) Mendapatkan maklumat pasaran dan maklum balas.
- iii) Menetapkan arah matlamat dan sasaran perkembangan perniagaan bagi kawasan dan cawangan berhubung dengan perniagaan perbankan komersial.

3.3.2) Pemasaran dan Pembangunan Perniagaan.

Meliputi perkara-perkara berikut: -

- i) Menentukan dan mengenalpasti saiz pasaran semasa dan potensi dalam kawasan-kawasan berkaitan, terutamanya bagi cawangan-cawangan runcit.
- ii) Menubuhkan sasaran pasaran dan ramalan-ramalan untuk pasaran perniagaan komersial.
- iii) Menggariskan strategi-strategi dan pelan-pelan tindakan untuk membantu cawangan-cawangan runcit untuk mencapai sasaran mereka.
- iv) Melaksanakan program kemasukan pasaran secara mengenal pasti harapan dan menjadualkan program-program panggilan (calls program) untuk menakluki pasaran-pasaran perniagaan komersial.

- v) Membantu pengurus-pengurus kawasan dalam aktiviti-aktiviti pembangunan perniagaan, terutamanya dalam membuat panggilan pasaran (marketing calls) bersama-sama pengurus-pengurus runcit.

3.3.3) Memproses Pinjaman

Pegawai-pegawai di pusat-pusat kawasan ditempatkan di situ untuk melancarkan perkhidmatan dan mempercepatkan proses supaya dengan kecekapan ini, lebih besar pasaran dapat ditawan. Mereka dikehendaki melaksanakan pekara-pekerja berikut : -

- i) Memproses permohonan pinjaman yang diterima secepat mungkin iaitu dalam masa 14 hari. Pinjaman-pinjaman yang bakal dipertimbangkan mestilah mempunyai pawai tertentu dan mengikut garis panduan dan memenuhi keperluan ibu pejabat bank.
- ii) Pemohonan yang telah diproses mestilah dihantar segera ke ibu pejabat setelah mendapat pengesahan daripada pengurus kawasan.

3.3.4) Penyampaian Pinjaman

Pegawai di pusat-pusat ini tidak mempunyai cawangan operasi sendiri. Mereka hanya membantu untuk mempercepatkan proses pinjaman dari mula hingga ke akhirnya. Keputusan yang diperolehi dari ibu pejabat mestilah disampaikan kepada cawangan untuk dimaklumkan kepada pelanggan segera. Tanggungjawab bagi tugas ini ialah :-

- i) Mengeluarkan surat tawaran pinjaman.
- ii) Melantik pegawai bagi pengendalian dokumentasi pinjaman.

- iii) Membuat tindakan susulan ke cawangan atau peguamcara berkenaan untuk memastikan pinjaman yang telah lulus dapat dikeluarkan dengan segera.

3.3.5 Pentadbiran, Penyeliaan, Pengawasan dan Pemulihan Pinjaman

Melalui cawangan di bawah kelolaan mereka, maka tugas-tugas di atas diadakan bertujuan untuk memastikan yang pinjaman yang telah diluluskan dan dikeluarkan tidak menjadi pinjaman lapuk. Mereka juga mestilah memastikan yang pinjaman digunakan dengan segera selepas semua proses dokumentasi selesai. Ia merupakan kebaikan kepada pelanggan dan bank kerana pelanggan mendapat pinjamannya dengan cepat dan bank pula akan memperolehi pendapatan dengan segera dalam bentuk faedah yang terpaksa dibayar.

3.4 Tatacara Baru Proses Perniagaan (Business Process Reengineering - BPR)

BPR yang diperkenalkan pada tahun 1995 mempunyai matlamat dan falsafahnya yang tersendiri yang tidak bercanggah dengan matlamat dan wawasan bank. Industri perbankan menjadi semakin kompetitif kini di mana pelanggan meminta kepada kualiti dan fleksibiliti dalam produk dan perkhidmatan. Kecuali bank dapat menyediakan dirinya supaya dapat dipadankan dengan kehendak pelanggan, ia tidak boleh terus hidup. Persekitaran di mana bank beroperasi kian agresif dan 'volatile'. Untuk mengekalkan kompetitif, bank perlulah berubah cara mengendalikan perniagaan. Objektif utamanya ialah untuk sentiasa berada di hadapan dengan keperluan lompatan yang lebih jauh bukanlah hanya sekadar kenaikan minimum. Untuk membolehkan perubahan yang besar ini, bank

dan kakitangan mestilah bersedia untuk menilai semula dan di mana perlu, akan menukarkan cara-cara lama. Apa yang diperhatikan dalam BPR ini ialah perubahan sistem secara besar-besaran dan menyeluruh mengenai elemen-elemen dalam bank yang kritikal kepada prestasi cemerlang seperti tatacara dan proses, sistem maklumat, sumber manusia, budaya dan struktur korporat.

Satu perkara yang amat penting ialah persaingan. Persaingan-persaingan bank sedang memasarkan berbagai produk. Industri ini secara perlahan telah diliberisasikan dan dengan pembukaan perkhidmatan-perkhidmatan kewangan kepada pesaing-pesaing luar, persaingan bukan sahaja merupakan ancaman dari dalam negara sahaja tetapi juga dari institusi-institusi luar negara. Pelanggan menjadi lebih canggih dan terlalu meminta. Mereka mengharapkan perkhidmatan yang berkualiti dengan harga yang berpatutan. Kecuali bank boleh mengekalkan kelebihan persaingan ia akan ketinggalan dan akan diambil alih oleh bank-bank atau institusi-institusi lain.

Sehubungan dengan prestasi, pihak bank telah merasakan mereka tidak boleh mencapai sasaran yang telah ditentukan. Perhatian bank adalah terhadap kualiti aset. Bank mempunyai pinjaman lapuk yang agak besar dalam industri ini. Dengan perubahan ini adalah diharapkan bank akan mencapai tahap yang lebih baik bagi keuntungannya, juga nisbah-nisbah kewangan, produktiviti dan kecekapan. Jadi sebagai tindakan pembetulan, pihak pengurusan bank telah mengambil keputusan berhadapan dengan isu-isu secara serentak.

Pengerusi bank telah menyatakan, kakitangan yang berkualiti dan yang mencukupi keperluan, merupakan suatu perkara yang paling genting di antara banyak-banyak faktor dalam usaha untuk memperbaiki prestasi bank dan kelebihan persaingan. Dengan itu Lembaga Pengarah telah menubuhkan satu jawatankuasa untuk pembangunan sumber manusia. Ini merupakan satu kepentingan yang digambarkan oleh Lembaga Pengarah kepada perkara-perkara berhubung dengan kakitangan, seperti pengambilan, latihan, pengurusan dan pembangunan kerjaya. Kakitangan-kakitangan mestilah mempunyai kemahiran-kemahiran teknikal untuk melaksanakan tugas-tugas mereka dan pengurus-pengurus serta bakal-bakal pengurus mestilah dilatih dengan teori dan amalan pengurusan. Pengurus-pengurus di semua peringkat boleh mendapat faedah dari latihan dalam pengurusan.

Mempunyai kakitangan yang mencukupi dan berdaya saing tidak memadai. Bank mestilah menguruskan mereka dengan baik supaya mereka dapat memberi sumbangan yang terbaik. Terdapat kekurangan kakitangan dalam industri ini dan pertukaran kerja yang tinggi di setengah-setengah kategori kakitangan. Dalam keterpaksaan untuk mengambil kakitangan-kakitangan baru dan melatih mereka, bank juga perlu menyediakan kerjaya di bank ini lebih menarik untuk mengekalkan mereka.

Bagaimana bank melaksanakan perniagaan akan melibatkan prestasi bank. Ia terlalu bergantung kepada perancangan-perancangan dan matlamat-matlamat bank; bagaimana menyediakan strategi-strategi pelaksanaan dan penyusunan kerja-kerja. Ia juga

bergantung kepada sistem yang diterima pakai dan polisi-polisi serta tatacara-tatacara tertentu. Amalan kini mungkin tidak sesuai lagi.

Satu lagi pekara yang merungsingkan bank ialah sistem maklumat. Maklumat-maklumat yang mencukupi, boleh dipercayai dan menepati masa merupakan pekara-pekara kritikal dalam membuat keputusan. Apakah data yang diperlukan dan bagaimana mereka diperolehi dan dipersembahkan supaya mereka menjadi meklumat-maklumat berorientasikan pengguna? Kini laporan-laporan yang dikeluarkan lebih mengarahkan kepada keperluan-keperluan akauntan dan bukannya kepada keperluan pengurus-pengurus.

Budaya dan nilai korporat kini lebih mengarah kepada yang tidak baik. Hanya sesetengah kakitangan yang bersungguh-sungguh untuk menjadi cemerlang. Ini tidak mencukupi kerana setiap seseorang saling bergantung di antara satu sama lain. Kecuali dengan adanya kerja berpasukan dan penglibatan setiap kakitangan, usaha-usaha individu akan gagal. Bank mestilah memupukkan budaya percapaian dan menubuhkan satu sistem ganjaran berdasarkan prestasi.

Komunikasi dalam bank walaupun agak baik, tetapi mesej yang disampaikan oleh pihak pengurusan mestilah difahami dengan baik dan dilaksanakan oleh kakitangan dan peringkat berkenaan. Satu pekara pokok yang penting ialah sesiapa yang mengeluarkan surat-surat pekeliling perlulah berkelakuan seperti yang dikehendaki dalam surat-suratnya.

Kadang-kadang kita lupa bahawa kita sepatutnya mengamalkan apa yang kita ajarkan atau arahkan kepada orang lain. Nanti kita dianggap sebagai tidak konsisten dan tidak ikhlas.

Justeru itu, BPR telah diperkenalkan khusus untuk menangani perkara-pekerja penting yang telah dibincangkan tadi. Sekiranya bank hendak bersaing dengan jayanya, ia mestilah dipandu oleh wawasan yang jelas dan baik. Semua keputusan-keputusan mestilah selari dengan wawasan. Semua kakitangan mestilah melihat mengapa bank telah diwujudkan, walaupun mereka hanya bertanggungjawab hanya kepada sebahagian kecil dari aspek-aspek sahaja.

Di antara nilai penting yang ingin dicapai dalam memperkenalkan BPR ialah penekanan ke atas budaya pencapaian, kerja berpasukan, keterbukaan dan kepercayaan, akauntibiliti, pemberian (penurunan) kuasa, kemajuan kakitangan dan berdaya cipta (innovativeness). Membuat perkara yang betul sama mustahaknya dengan buat bagi betul perkara yang hendak dibuat.

Semua kakitangan yang terlibat mestilah berubah dan perubahan secara radikal yang munasabah untuk menukar bank ini supaya menjadi begitu bererti sekali. Kesemuanya mestilah bersedia untuk dikaji semula dan di mana perlu perubahan yang sepatutnya, mestilah dibuat daripada amalan-amalan dan andaian-andaian sekarang. Pelanggan-pelanggan hanya ingin berurusan dengan bank di mana ianya mempunyai keyakinan sahaja.

Setiap pegawai di peringkat pengurusan mestilah menyediakan kepimpinan dalam BPR, menyampaikan mesej BPR melalui tindakan-tindakan dan keputusan-keputusan, menyediakan penerangan-penerangan dan garis panduan, memberi perangsang, menetapkan had kelajuan untuk berubah, mengawasi perjalanan dan kemajuan perubahan dan di mana perlu, pecahkan halangan-halangan perubahan. Kepimpinan sebegini boleh disampaikan melalui contoh-contoh peribadi dan penglibatan diri. Di antara bank-bank yang telah berjaya melaksanakan BPR ialah Royal Bank of Canada, Bank of Ireland, Callenge Bank Australia, Bank of Amerika, Union Bank of California, Thai Farmer Bank, Bangkok Bank, Southern Bank Berhad dan Public Bank Berhad.

Satu perkara yang perlu difahami ialah perubahan melalui BPR melibatkan setiap kakitangan untuk berjaya. Ianya diukur dengan kejayaan, prestasi dan keputusan yang ulung dan teratas. BPR merupakan proses yang berterusan dan sentiasa berubah ke arah kebaikan iaitu dari segi produktiviti dan kualiti perkhidmatan.